

## 異象性的領導

曾立華

### 一、楔子

筆者與我們敬愛的張慕皚院長在建道共事已二十載，親身體驗及目睹建道神學院在這二十年中的大變化。在神的恩佑下，建道由只有一個神學士學位的學院，發展至今天成為一所規模完善的神學院及研究院，而且無論「硬件」或「軟件」都具備齊全，並已於去年慶祝其百年院慶，願這碩果全歸榮耀予神！從人的角度來看，近二十年的發展成果與張院長竭智盡力發揮其領導有不可分的關係。他忠心完成前任院長滕近輝牧師交下來未完的夢想，就是建道要聘任學有專精的強大教學隊伍，使之成為高水平的研究院，開辦至碩士、甚至博士程度之課程，造就神國具高質素的工人。<sup>1</sup> 在二十年前，學院的資源有限，其他條件也甚為缺

---

<sup>1</sup> 參滕近輝：〈前瞻〉，《建道神學院八十週年紀念特刊》（香港：建道神學院，1981），頁23。

乏，可想象張院長昔日舉步實為艱困。但本於神的召命和託負，他沈穩踏實地逐步改善和發展，結果得到今天的成果，無容否認這與他個人發揮的領導才能有莫大關係。他委實是一位屬靈領袖：若以行政管理角度來看，他更是一位具啟發遠見的「異象性領袖」(visionary leader)。一直以來，他敏銳於時代社會及教會各方的需要，在神面前禱告等候，掌握神學教育整體的形勢，並作出前瞻性的慎思計劃，將學院發展的異象（步伐及藍圖）逐年向學院同工、院董作啟發性的分享；再經各方認同、研議、計劃、部署、籌募經費，使各類新課程及不同事工部門得以開辦推展，配套的各項改建及新建之院舍樓房也得以陸續落成使用，財力奉獻亦得著豐富供應。以上種種與異象的誕生、傳遞，隊工合作至落實這個領導性課題均有密切關係。

正因為此，筆者決以「異象性領導」為題作為此專文研究焦點，指出發揮異象性的領導是推動聖工發展的關鍵。一方面肯定張慕皚院長作為「異象性領袖」的領導特色帶給建道的貢獻，以此作為送予他的一份紀念禮物，亦作為我個人對他的讚譽及敬意；同時期盼本文亦成為華人教會主內各教牧同工及長執在教會發展方略上的參考。

## 二、異象的重要性

一份權威性的管理學學報《組織性的動力》在論到二十一世紀領導方向策略時說：「每一個組織裡都必須有一個策略性異象；若有效地運用，就能帶給該組織很多好處。諸如清晰的未來方向、為組織的使命和目標帶來穩固架構、強化成員間的溝通、參與及委身。經過努力後能達到預期成果，所有成員都會感到驕傲和振奮。」<sup>2</sup> 這無疑也是二十一世紀教會所面對的一項挑戰。所謂「異象」是我們教會圈子常用的詞語，主要用來形容我們在福音事工上有甚麼理想遠象。但我們一般的理解都只屬抽象的屬靈理念；若我們問教牧人員及信徒：「你能否清楚表達神給予你教會的異象是甚麼？」大多數人只會告訴你，他們教會現時的事奉活動，只有很少人能清楚講出教會的異象。這種情況不但是教會的現

---

<sup>2</sup> Gregory G. Dess, Joseph C. Picken, "Changing Roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> Century" *Organisational Dynamics* (Winter, 2000), 19.

象，在商管界亦好不了多少。有人訪問過很多從事商界管理的人，他們都一致認定若能具體捕捉前景，公司機構的生意回報率肯定會提高。可是，大多數管理層的人只會顧及目前，較少想到未來遠象的發展。為此，兩位商管領導學專家古斯爾 (James M. Kouzes) 及保士拿 (Barry Z. Posner) 清楚向宗教界及商界提出忠告：「必須為自己的機構釐清異象遠景。沒有異象，不論機構組織大或小，都不會出現成果！我們必須有一種信念，為未來可成真的理想多作幻想。」<sup>3</sup>

近年研究「領袖學」的權威人士賓尼斯 (Warren Bennis) 亦是如此說：「我訪問過不同類型的領袖，他們至少有一個共同特點，就是：關懷指導的目標，包羅萬象的遠見 (vision)。所以凡作領袖的要對未來有夢想，並有能力創造一種令人佩服的遠見。這個遠見會帶領人到新的境地，且領袖有能力使這遠見變成事實。」<sup>4</sup> 明顯地，有清晰的異象對領導教會的領袖在發展教會方面是異常重要的。現任英國聖公會大主教凱里 (Archbishop George Carey) 認為缺乏異象，教會「好像患上不治之症」般嚴重 (ecclesiastical terminal illness)<sup>5</sup>，故作為二十一世紀轉化型的領袖<sup>6</sup>，我們務必帶著信心和盼望（來十一 1），為神國構思未來遠象，領導教會向更新的目標和方向發展。

異象為何這麼重要？美國神學教授馬富士 (Aubrey Malphurs) 在其《在廿一世紀建立異象性的事奉》一書中提出十個理由；而管理學家納紐斯 (Burt Nanus) 亦提出類似的理由來：<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> James M. Kouzes & Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), 93.

<sup>4</sup> Warren Bennis 著，楊淑智譯：《新領袖主義》（台北：牛頓出版股份有限公司，1994），頁 162～163。

<sup>5</sup> George Carey, *The Church in the Market Place* (London: Kingsway Publisher, 1995), 85.

<sup>6</sup> 參曾立華：〈優質教牧領導的發展〉，《建道神學院百周年紀念論文集》（香港：建道神學院，1999），頁 333～352。

<sup>7</sup> 可參 Aubrey Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21<sup>st</sup> Century* (Grand Rapids: Baker Book House, 1999), 18-27; and his *Advanced Strategic Planning: A New Model for Church and Ministry Leaders* (Grand Rapids: Baker Book House, 1999), 133-37。另參 Burt Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), 16-19。

(1) 異象釐清方向——很多教會信徒抱怨教會缺乏方向，雖然大家都知道總方向是完成福音大使命，但如何才能具體實踐呢？答案有時很模糊。所以我們每年都要問，今年的方向是甚麼？神要我們怎樣做？這自然涉及使命與異象了。使命決定我們朝往何方，而異象則賦予方向的內容。有了異象，就成為全體會眾同心追求和順服的目標，教會的成長勢必受到影響。

(2) 異象鼓勵合一——教會既有了清晰異象，成為眾人竭力追求的方向，大家的關係自然會變得緊密。因此異象能強化合一的心，凝聚各方力量，成為神祝福的源頭。

(3) 異象催化功能——因大家都盡力事奉，催使信徒充分運用各種恩賜，福音使命得以推動，教會亦得以堅立。

(4) 異象強化領導——信徒肯獻上異象性的事奉，其中必會培育出新興的領袖，逐漸在崗位上負起領導之責；同時，那些本已是領袖的信徒，亦因異象而被鼓勵更奮力事奉，又藉著他們的經驗幫助新興的領袖，為教會帶來新動力。

(5) 異象引發熱情——相信不少教會，尤其小堂會，因著本身的限制及資源缺乏，在發展問題上掙扎，引致士氣低落，教會只活在延命狀態中，失去方向。可是，若教會領袖醒覺起來，藉禱告等候尋得異象，再透過訓練培育，使教會活躍起來，信徒事奉的熱情被激起，為神大發熱心，克服各種困難和阻力。因此一個具推動力及清晰的異象的確能夠燃起事奉的熱情。

(6) 異象激發冒險之心——信徒在異象中熱熾事奉，對神大有信心，引發冒險嘗試的動力，為教會發展構思各種可能性，一同經歷「靠著那加給力量的主，凡事都能作」的真實體驗，衝出限制，成就那不可能的事情。今日一些教會之所以停滯不前，正是因他們過分保守，缺乏信心冒險所致。

(7) 異象帶來維持力——無庸置疑，所有教會都曾經歷過這樣的情況：即使如何努力發展，事工仍有其實際困難和各種不理想，人事關係又帶來痛苦和傷害；灰心失望、埋怨，批評之聲此起彼落。按聖經所

說，事奉就是屬靈戰爭（弗六 10～18），初期教會以至歷代教會都曾陷在此戰爭中掙扎求生，現代教會豈會例外？是甚麼動力能令歷代教會延續至今呢？成就背後的最大推動力，正是那清晰的福音異象！異象能鼓動人的視線超越那些庸俗瑣碎的小事；即使在最艱難的景況，神亦佑助我們渡過其中的險阻，使教會堅挺下去。

（8）異象能創造能量——有了異象，人就會活躍起來，推動事工進展。昔日尼希米還沒來到耶路撒冷以前，一片頹垣敗瓦，民眾士氣低落；及至尼希米勘察城牆完畢，禱告得著異象以後，招募民眾並動員他們，燃起重修城牆的熱情。可見異象創造能量，引動人投入聖工建設中。

（9）異象提供目的——正確的異象令人生活得有意義，給生活賦予神聖的目的——神現刻要我們作的，就是一同參與偉大的使命。最後透過各人的努力，在事奉和生活上滿有成果，讓神得著一切的榮耀。

（10）異象推動奉獻——信徒得著異象激勵，自然在金錢奉獻上毫不吝嗇，願意獻上所有以支持各項聖工。事實上經驗告訴我們，教會、福音機構或神學院的發展異象愈清晰，加上有具體表現，信徒奉獻的比率就愈高。信徒的樂捐也是他們向神和教會表達愛意的其中一種回應方式，這是無容否認的現象。因此，若教會或福音機構的財政短點，正反映出他們缺乏異象，這點值得我們深思。

上述十個理由讓我們看見異象的重要性，接著我們便會問：異象是甚麼？若是這麼重要，它實質是指甚麼？異象與領導的發揮又有何互動關係？聖經又如何論述異象呢？

### 三、異象的定義、內涵

優質的教會領袖必有帶領教會朝何方向走的自覺，使會眾得以跟隨，使主耶穌託負予教會的使命得以完成。這便涉及異象推動問題。管理學專家說我們必須要有遠象，同時訂定長期和短期的目標。例如：政治家、議員要推出競選宣言；軍事人員要策劃戰略；不論他們稱之為「遠象」「目標」「定向」「宣言」或者「戰略」，其實都屬於「異象」。

然而甚麼才是「異象」？聖經的話語歷久常新，至今仍有其適切性：「沒有異象，民就放肆」（箴二十九 18）。中文聖經新譯本這樣翻譯：「沒有啟示，人民就沒有法紀」，「啟示」是先知預言的一部分，指向未來，涉及方向。顯然，異象對人的生存有重要作用，缺乏了異象，民眾就失落，陷入無方向的混亂中。<sup>8</sup>著名福音派領袖斯托德 (John R. W. Stott) 這樣解釋異象：「異象是一種透視的能力，對未來事物加以想象和理解、融會見識及洞察遠象。」<sup>9</sup>以「目標導向」發展教會著名的美國馬鞍峰教會主任牧師華理克 (Rick Warren) 語帶譏刺的說：「沒有異象方向的教會，其信徒會轉往其他教會去」。<sup>10</sup>因此，異象方向是以教會群體為焦點，這與個人理想、夢想有明顯的分別。<sup>11</sup>

為此，領袖能將自己從神領受得來的洞察力，將未來成就的一幅思想圖畫 (mental picture) 向教會群體清楚展現，並有效地傳達出來，這就是異象。馬富士嘗試這樣定義：「教會的領導人就未來事奉職事向會眾宣示一幅清晰和具挑戰性的思想圖畫，他們要確信這必然是如此的。」<sup>12</sup>換言之，異象對教會或福音機構而言，乃代表領袖掌握一個清楚而具吸引力，實際可行又能挑動人心投入未來的事奉方向。這方向就某些重要層次而言，是比現狀更好的情況，而領導人的責任就是要為教會鋪設由現在通往未來的重要橋樑。<sup>13</sup>真正的異象能催化及強化信徒，鼓動他們產生熱情投入感，同心竭力邁向未來目標，努力作出貢獻。相信無論任何規模的華人教會，若本著上述的異象真義，具體構思異象內涵和推動策略，定能激發信徒委身投入，亦能提升事奉質素，帶來發展教會的新氣象。

<sup>8</sup> Robert L. Alden, *Proverbs* (Grand Rapids: Baker Book House, 1983), 202.

<sup>9</sup> John R. W. Stott, "What Makes Leadership Christian?" *Christianity Today* (August 9, 1985): 24.

<sup>10</sup> 華理克著，楊高俐理譯：《直奔標竿》（美國：基督使者協會，1999），頁 101。

<sup>11</sup> 參 Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21<sup>st</sup> Century*, 30-32。詳細界分異象、夢想、理想、目標的相異之處。

<sup>12</sup> Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21<sup>st</sup> Century*, 32; George Barna, *The Power of Vision* (Ventura: Regal Books, 1992), 28.

<sup>13</sup> 參 Warren Bennis & Burt Nanus 合著，楊振富譯：《領導者，領導，如何成功？》（台北：實學出版股份有限公司，1997），頁 107 ~ 108。

不過，正如有些人提醒我們，在今天這個轉變急速的世界裡，沒有一個人能準確掌握前面將發生甚麼事，因此，我們也要接受聖經雅各書四章 13 至 16 節的警告，不要過分假設關於將來的事，「其實明天如何？你們還不知道……你們的生命原是一片雲霧，出現少時就不見了」，故在我們計劃未來方向時也要加上：「主若願意，我們就可以活著。」但這並不表示我們無須作長遠的計劃。基督徒永遠是活在「盼望長存」的信仰保證裡，也接受主的提醒：「你們知道分辨天上的氣色」（太十六 3）。過去，一般的機構多以五至七年為未來構思遠象的限度，而在今天轉型快速的年代裡，可能以二至五年作為構思異象策略的期限會較為實際。在推行異象時，須因應時勢和需要的轉變作出調校、修正，所達到的目標成效可能更高。對教會屬靈領袖而言，他們最迫切需要的是禱告。在禱告中尋求和體察神對現世代的旨意，敏銳於聖靈的帶領，作出適切調校和應變，使我們真成為既忠心又有智慧識見的管家。

#### 四、異象的來源

我們可能進一步會問：異象從何而得呢？我們可參考聖經中一些人物得異象的情景來認知異象的模式。在聖經中，異象有時候是直接從神而來的：亞伯拉罕在無後嗣的景況中，不斷得著一異象，他將要成為大國的父（創十二 1～3，十五 1～6，十七 1～8）。以西結先知在一些極奇特的經驗中，使他不懷疑神定會以極嚴厲的審判造訪其以色列百姓（結二至三，十一）。保羅在特羅亞夜間異象中見到一個人向他呼求：「請你過到馬其頓來幫助我們」（徒十六 9），這異象為保羅往希臘的計劃開了綠燈，得以往外邦傳道。

有時候聖經的異象是透過夢境及其解釋得來，約瑟就是明顯的例子。他為法老解夢，以致他向法老提議要為即將來臨的大飢荒作策略性準備，儲備足夠的糧食（創四十一）。約瑟能夠在危機出現幾年之前便知道為面對困難的日子而作出準備；這一點很重要。這正是今天很多商管界研究如何成功的書籍中所忽視的一點，就是異象並不是全然絕對樂觀的；所以今天有另類商管書籍相繼出現，專討論「危機管理」或「逆

境求存、應變之道」。<sup>14</sup> 我們並不是經常活在經濟良好增長的時期裡。近這三年來，亞洲經濟因金融風暴而急速滑落，引致全球性危機便是最佳說明。香港回歸時曾強調「明天會更好」，可惜隨即遇上經濟風暴，政府及各大機構的施政策略程序全被打亂，就是因沒有準備而陷入極度混亂的苦境中，以致民怨四起。這足以表明現代人缺乏像約瑟的危機感，難顯出智慧的應變管理策略來。所以，異象性領袖必須要預視困難日子的來臨，以致能及早作出必須的應變行動，將負面影響減至最低。

從上述得見，異象是神給予的。新約聖經描述異象是在新的盟約下生命的一種特徵。彼得在五旬節那天引用約珥書二章見證說：「神說在末後的日子，我要將我的靈澆灌凡有血氣的，你們的兒女要說預言，你們的少年人要見異象，老年人要作異夢。」同樣，我們可以在聖靈當刻的引導下，藉著禱告及洞察時勢環境的需要以得著某些異象和洞見，亦透過堅實和細心的分析，使異象內容變得具體，並寫成宣言，使之成為教會整體追求及事奉的方向目標。為此，教會的異象不是全然神祕、非理性的，乃是經過小心反省研議的過程，也針對適時環境而得來的一幅思想圖畫，再加以策略性部署來推展的。例如筆者現時服事的教會，幾年前開始，區內遷進不少新來港定居的內地移民，並有福音機構展開初步接觸，傳道同工及一些信徒因此得見這需要。在禱告等候下，得知神要我們關懷這些人士並從事新移民福音事工。此異象經執事會研議及全體會友認同後，作計劃部署（一個五年的發展計劃），定下開展日期，聘任專職同工，招募有負擔的信徒進行探訪等；結果兩年後的今天，已有十數個家庭穩定參加主日下午的新移民崇拜，其中幾位已信主並接受水禮加入教會。這就是從神得著具體異象而加以落實，成為教會傳福音使命的一個導向目標之事例。

---

<sup>14</sup> 例如有：*Harvard Business Review on Crisis Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Jay A. Conger, G.M. Spreitzer, E.E. Lawler III, eds., *Leader's Change Book* (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1999); Charles Handy 著，周旭華譯：《變動年代——從不穩定中創造新願景》（台北：天下遠見出版有限公司，1997）；戴明著，鍾漢清譯：《轉危為安》（台北：天下遠見出版有限公司，2000）；Joe Marconi 著，張淑茹譯：《危機行銷——企業化危機為轉機的應變之道》（商業周刊出版公司，1999）。

從以上論述可知，教會事奉的異象有兩點需要強調：一、異象並不是計劃出來的。當然人的計劃有其位置，但人不能計劃出異象來，人只是接受從神而來的異象，然後才能計劃部署。二、就是承認一切異象直接源於神，我們只分享和承擔從神而來的異象。佈道家傅禮頓 (Leighton Ford) 說得對：「異象不是來自自己的計謀，而是以神的眼光來觀看神所成就的。當我們以信心眼光更多察看神的作為時，異象就會更加清晰。一個具有異象的領袖應以耶穌為榜樣：更多親近天父，細心察看祂的作為，確定祂的旨意與呼召，並且在同工群中傳遞異象，積極促進異象的實現。」<sup>15</sup> 正因如此，異象通常是超越我們自己的範疇，並且大過我們生命和目前事奉環境所能承載的，所以擔起異象的人必定是有信心的人。這方面連非信徒的管理學家納紐斯 (Nanus) 也強調：「一個異象是投射在一個不能觀察或預先證實的虛擬境界裡，我們對這樣的世界必須運用信心來面對」<sup>16</sup>。沒有信心的人會猶疑，他們只著眼目前現實環境，覺得不可能，這就解釋了為何在教會或福音機構中，當有異象興起，要從事一些創新、以前從未試過的事工時，便一定有強大的阻力；亦有人揚起反對的聲音，使異象的推展受到窒礙。

基督教行政管理學家蕭澤爾 (Norman Shawchuck) 坦白指出：「從神而來的異象另一方面反映人本性的不足、懼怕及有限、小信；對那些信心不足的人一定引起反應，所以得見異象整個過程，其實就是一項屬靈操練，多少反映教會中人不同的屬靈程度和狀況。」<sup>17</sup> 顯然，他的話得不到某些人的認同，但筆者從過往許多事例體驗中，證明事實確是如此。異象性領導其實就是一項屬靈工程，並不純是一般行政策劃那麼簡單。它有著禱告成分、辨識聖靈引導的洞察力、信心的決斷和行動、群體的認同、順服及委身和金錢的奉獻；這都涉及信徒的屬靈反應動向。

<sup>15</sup> Leighton Ford, "A Letter to Future Leaders" *Christianity Today* (Nov. 11, 1996): 18.

<sup>16</sup> Nanus, *Visionary Leadership*, 26.

<sup>17</sup> Norman Shawchuck & Roger Heuser, "The Leader's Vision and Ensuring Mission," *Leading the Congregation* (Nashville: Abingdon Press, 1993), 69-73.

當然，筆者並無意否定理性分析、文化環境的認知、估計資源、財力承擔，和人恩賜的配搭這些客觀現實因素的重要性，但起步一定先要有信心，把持清晰的異象。正如前面提及，異象有冒險成分。若我們對神有積極信心，神必然負責人所擔心的事項，逐步為我們解決；我們同時亦作出周詳計劃和部署，當神與人兩重因素結合起來（林後六1），異象目標達成必在預期之內，甚或有超越的成果，叫我們信心更上揚，讚嘆神恩典之豐厚，將榮耀歸神。所以，異象性領導實在是一項屬靈事業的挑戰！

既然在推行異象行動時會遇到窒礙，那麼，是甚麼因素使人抗拒異象呢？綜合起來，有幾樣事情被視為異象的敵人：<sup>18</sup>

- (1) 那些思想停留在過去，極力維護傳統的人，認為過去一切都是好的，自然其思想導向 (mind-sets) 就封閉起來，不輕易對新鮮的意見和新興的事物有積極反應。
- (2) 安全感不足，認為維持現存系統會較安全，不影響目前架構。
- (3) 懼怕轉變，因為改變就是搖動目前感到安全的事情。
- (4) 太忙碌，較注意目前緊急的問題而少將焦點放在未來。
- (5) 工作活動量太多，要照顧目前及維持現存活動都感壓力大，哪有時間思想未來的事（這是許多以事工為主的教會的現象）。
- (6) 負面態度，對事物一向採悲觀看法，覺得不可能，擔心資源不足，故對發展抱保留態度。
- (7) 凝固的中產文化心態，無論思想和習慣都已定型，故對那些涉及較低文化層次的事工發展心存抗拒，不容易轉變來加以遷就和支持；這本是可理解的，但鑑於基督「道成肉身」的基礎，信徒須要學習和實踐「俯就卑微」的精神。

---

<sup>18</sup> 參 Robert K. Greenleaf, *The Power of Servant Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998), 33-35; Hans Finzel, *Empowered Leaders* (Nashville: Word Publishing, 1999), 96; Ken Hemphil, *The Antioch Effect* (Nashville: Broadman & Holman Publishers, 1994), 140-41.

上述這些因素誠然是當異象興起時，教會所要面臨的掙扎。這些問題有時候是來自領袖層本身，有些則來自信徒群體，但不論這些問題合理與否，當中有些問題確是站在異象推展的對立面，阻礙教會發展，最終引致不順服從神而來的異象。為此，異象性領袖在複雜和爭議的處境下，需有承擔的勇氣，亦要以智慧和識見來面對反對勢力，化解嚴重衝突，這正是昔日尼希米面對那些反對修建聖城城牆者時所突顯的領導質素（參尼四至六章）。他力排眾議，堅持神賜予他修建聖城的異象和召命。許多教牧領袖及信徒領袖只為維持教會相安無事而不夠勇氣面對阻力，失去踐行異象，推動教會向前健康發展的機會，殊為不智和可惜！若異象真來自神，我們無論要付多大代價，都要順服！

然而，筆者亦必須在此提及現代教會領袖需要學習的議事和處事態度：就是心胸要廣闊，不情緒化，願意理性地接受批評、審查、詰問，達至權衡的理想。在社會多元開放及民主化的現今教會，已不能再以獨裁方法和不願回應的態度處理教會事情。即使異象清晰，我們仍要接受別人的提醒，修正的意見，願意聆聽成熟信徒就其專業而作出的建議。這有助我們避免出現某些漏洞和不完善的措施，從而確保事奉質素得以提高。昔日保羅堅持外邦人信主免受割禮，在議會中，他願聆聽他人意見，也接受意見，在某些不違背原則的行事上作妥協；換言之，信息不變，但維持合一；他在瑣碎小事上能作出讓步（徒十五），反映保羅這位異象性領袖有廣闊的心胸，為權衡各方的要求，願意接受別人的評論而作修改，實在是我們該學習的榜樣。我們必須學會分辨甚麼是不可修改的，甚麼是可透過建設性討論協商過程，使異象得到眾人的認同，齊心努力推行的。這是近代健康議事的文化和藝術，是教會領袖需要學習和揣摩的技巧，以色列的牧人「按心中的純正牧養他們，用手中的巧妙引導他們」（詩七十八72）。

## 五、異象的傳遞

領袖得著異象後，如何獲得信徒群體的認同並將之實踐？這便涉及傳達溝通的層面。教會現象研究分析家班拿 (George Barna) 清楚表明：「任何組織如教會能有效、清晰並可靠地建立溝通渠道，成功率便愈高；反之，那些未加發展、溝通模糊不清的組織大多數都會經驗到停滯

不前或效率下降的結果」。<sup>19</sup> 照樣，能清晰向信徒會眾傳遞異象的教會領袖，他會確知異象推行成功的果效是肯定的。正如尼希米向民眾分享神的計劃，他們也認同，並且願意與他合作，一同將重修工程這個理想實現出來（尼二至三）。如何具體溝通呢？下列是一些值得參考的有效渠道：<sup>20</sup>

- (1) 領導者本身的榜樣。我們常言「身教」是重要的，一個有異象的領袖本身對該異象的相信程度是最具說服力的；他對異象的委身行動更是最有力的傳播。因為信徒正觀察領導者的言與行，正如現時流行說法：「聽其言、觀其行」。
- (2) 在禱告會中將異象不斷提出，列為禱告的重要焦點之一，並不時報告現況，使赴會的信徒領受異象，得著負擔。他們將成為燃點異象的人，啟發其他信徒。
- (3) 透過講壇信息作溝通，這是最直接投射異象給會眾的管道。牧者在真理信息中自然帶出異象，挑戰會眾作回應，聖靈必透過信息使信徒得著熱情的挑動，願意在時間、恩賜、經濟上委身事奉。
- (4) 牧者也可以透過小組、主日學、團契等渠道將異象帶給信徒。
- (5) 藉退修會招聚各部領袖，透過培靈及討論形式，將異象內容介紹給他們，並聆聽他們的回應和意見。
- (6) 在主日周刊發表牧者心聲，藉文字傳遞異象。在這電腦化時代，亦可將資料透過電郵或擺放在教會網頁，使更多人接收得到。
- (7) 將異象宣言製作成布條、紙版、旗幟等掛在教會當眼處，強化宣傳。

---

<sup>19</sup> Barna, *The Power of Vision*, 132.

<sup>20</sup> 參 Malphurs, *Advanced Strategic Planning*, 149-50；Philip Lewis, *Transformational Leadership, A New Model for Total Church Involvement* (Nashville: Broadman & Holman Publishers, 1996), 97-99, 167-82。

總之，就是找著各種機會和渠道呼召全教會信徒投入這異象。然而，我們要記得，溝通並不是單指「把事情做好」，我們更要關注平日人際關係的建立。在基督身體中發展親密與支持的關係乃是我們的責任，透過領袖與信徒彼此間及與神之間的溝通互動，大家在生命、生活及事奉上一同成長，溝通交流的管道就自然提升，異象推行就事半功倍。<sup>21</sup>

## 六、異象的發展

教會領袖有了從神而來的異象，又向信徒傳遞了，是否就等於大功告成？當然不是，還需要更進一步將之發展至落實才算成功。確定異象的其中一項元素是清晰，故異象性領袖有責任將異象內容釐清。換言之，需要有人將異象內容用文字清楚寫出來。但有一件事情我們或許要承認的，就是有許多異象性領袖，在他們的心靈和頭腦中，確實擁有和了解其異象，也容易用口傳述出來，然而若叫他寫出來，他就有困難了。為此，發展異象需要隊工精神，在認同異象的其他領袖中，那些擅於用文字清楚表達的人，就要協助將異象內容用文字描繪出來，這是將異象落實的其中一個重要環節；否則，信徒只有模糊印象，你要他們委身，他們也不知道應委身在甚麼事項上？為此，執筆寫下異象宣言 (a vision statement) 是發展異象必要的一步。<sup>22</sup> 當然，若由得異象者自己執筆是最理想的，但正如上述所言的現實限制，筆者建議先由他寫下綱領，再由別人將之擴充、整理，然後請文學修養較佳的信徒潤飾、修正，才呈交執事會領導層研議，一致認為清晰才最後定稿，印發予信徒。

---

<sup>21</sup> 加拿大維真學院院長韋華特 (Walter Wright) 的新著《關係式的領導》，特別注重以人際關係的建立作為領導良策，值得深思。Walter Wright, *Relational Leadership: A Biblical Model for Leadership Service* (Carlisle: Paternoster Press, 2000)。

<sup>22</sup> 筆者無意在此提及如何撰寫及例出範式，讀者可參考華理克：《直奔標竿》，頁109~124；Malphurs, "The Vision Process: Giving Birth Your Visions for," *Developing a Vision for Ministry in the 21<sup>st</sup> Century*, ch. 4, Part 2, 57-82; Leith Anderson, *Leadership That Works: Hope and Direction for Church and Parachurch Leaders in Today's Complex World* (Minneapolis: Bethany House Publishers, 1999), 190-202。

不錯，清晰的異象宣言須花很多工夫。外間很多大型商業機構大灑金錢延聘專才作顧問，替他們草擬優良的目標宣言，說明他們為尋求卓越，認真用心的態度。主耶穌豈不曾提醒我們：「今世之子，在世界上，較光明之子更聰明。」（路十六8）中文聖經新譯本如此譯：「主人就誇獎這不義的管家作事機警，因為在應付自己的世上事，今世之子比光明之子更精明。」我們這些常稱自己為天國光明事業忠心事奉者的人，豈非更應用心盡上天父賜給我們的才能恩賜，在教會中推動神賦予我們的天國異象。所以，外國某些教會往往花上幾個月時間，甚至邀請文學專家為他們書寫異象宣言。這些宣言清晰簡潔地反映了正確神學、教會功能、委身對象以及事奉效果。<sup>23</sup>華人教會領袖何時才能如此盡力用心拓展神的國度呢？這實在是擺在我們眼前的嚴肅挑戰啊！

至於構思異象宣言須要留意的一些原則和規範，在這方面被譽為本世紀管理學大師的彼得杜拉克（Peter Drucker 他本身是信徒）為志願團體提出一系列的建議指標。<sup>24</sup>這些指標實在深具啟發性：

- (1) 使命列為優先，所有志願團體（包括教會）的使命著眼點應是生命的轉變，而不只是事工的完成。
- (2) 教會的行政功能應是使教會更像教會，而非使教會流於一般商業化的運作。所以教會絕不能把商界行政管理那套完全照搬的。
- (3) 一個組織開始衰亡之日，就是它專注照顧內部人的利益而非外人的利益之時。教會永遠以照顧信徒靈命的得益為主，靈命健康才有力量傳福音給別人。
- (4) 要認識「準備放棄已計劃了」的價值。當有新情勢湧現時，當以需要為考慮之本，勇於承擔來回應這需要，那就當決定放棄原定的計劃。

---

<sup>23</sup> 參 Anderson, *Leadership That Works*, 194。

<sup>24</sup> "Important Lessons From Peter Drucker," *Net Fax* (Jul. 7, 1997) No. 75 (Tyler, Texas: Leadership Network), 下載自<[www.leadnet.org](http://www.leadnet.org)>。杜拉克亦為志願團寫了一本有關管理學的專書，教會領袖可從中得到很多寶貴的啟示。參彼得杜拉克著，余佩珊譯：《非營利機構的經營之道》（台北：遠流出版事業有限公司，1996）。

- (5) 認識洞察先機的價值。當然你不能確知未來，但你卻必須依據目前事件來推測未來，異象正從此而產生。
- (6) 將焦點置放在機會而不在問題上。不少組織只將資源集中在問題上，而不在其機會上，以致錯失良機從事更有意義的事。
- (7) 行政管理其實是一項社交功能，大多數涉及人事，而不在於技巧及行事程序上，故人際關係比行政效率更值得重視。
- (8) 人所作的決定乃是一個組織中最終極的控制機制，因為這正是人尋找和所把持的價值，一經決定大家就須合作把事情做好。
- (9) 所有工作都是倚靠隊工來完成的，沒有任何一個人具備所有特質和技能做好所有工作。隊工的目的就是使成果更具力量，而信徒恩賜配合的貢獻也正在此。
- (10) 三個最重要的問題是：「我們所做何事？」「誰是我們的服事對象？」「甚麼是服事對象認為最有價值的？」

相信將以上的觀念轉化成符合我們教會的性質，定能強化事奉質素，再配合教會的實況發展異象。

健康發展的教會應是重視異象發展的教會。她願意等候神清晰的異象託負，即使面對困難、限制和阻力，仍樂意順服神，重整優次，訂定策略，向著異象訂定目標，然後全心努力事奉。

## 撮 要

本文主要討論異象性領導在神學教育及教會發展之重要性，並肯定張慕皐院長為異象性領袖。本文指出有效的異象性領導要對未來有清晰的透視能力，洞察遠象，並能推動信徒熱心事奉。本文亦論及異象的來源、傳遞過程及寫下異象宣言之重要性，作為發展策略之依據。

## ABSTRACT

This article affirms our President Dr. James Cheung as a distinguished visionary leader in the development of the Seminary during the past two decades. The author discusses an effective vision that is based on clear definition of vision as an imaginative perception of future, combining insight and foresight that mobilizing believers to commit passionately in church ministry. The article also discusses the origin of vision, communicating process and setting a clear vision statement as the basis of developmental strategies.